

论文摘要

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级: _____

学 号: 200242027

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

我国国有商业银行组织架构再造研究

Research About Reengineering the Organization

Structure of the State-owned Commercial Bank

钱 锐

指导教师姓名: 刘德煌 副教授

专 业 名 称: 金 融 学

论文提交日期: 2005 年 4 月

论文答辩日期: 2005 年 5 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 4 月

目 录

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 第一章 导 论 | 1 |
| 第一节 选题背景及研究意义 | 1 |
| 一、全球金融自由化的影响 | 1 |
| 二、金融创新浪潮的影响 | 2 |
| 三、中国加入 WTO 带来的冲击 | 2 |
| 四、现代商业银行经营管理的客观要求 | 2 |
| 五、电子信息技术的发展 | 3 |
| 第二节 本文的几点问题说明 | 4 |
| 一、国内外研究情况 | 4 |
| 二、研究思路及方法 | 5 |
| 三、研究内容及创新 | 5 |
| 四、几点限定 | 6 |
| 五、研究的不足 | 6 |
| 第二章 国有商业银行组织架构再造理论概述 | 8 |
| 第一节 组织与组织架构的概述 | 8 |
| 一、组织理论概述 | 8 |
| 二、组织架构理论概述 | 10 |
| 三、组织架构理论的评价 | 14 |
| 第二节 商业银行组织与商业银行组织架构 | 14 |
| 一、商业银行组织特性的理论考察 | 14 |
| 二、商业银行的组织架构特性的理论考察 | 17 |
| 第三章 国有商业银行组织架构现状及存在的问题 | 22 |

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 第一节 国有商业银行组织架构的简单历史回顾 | 22 |
| 一、国家职能部门时期 | 22 |
| 二、专业银行时期 | 22 |
| 三、商业银行时期 | 23 |
| 第二节 国有银行组织架构的现状 & 特征 | 25 |
| 一、国有商业银行组织现状分析 | 25 |
| 二、国有银行组织架构特征分析 | 26 |
| 第三节 国有商业银行组织架构存在的问题 | 28 |
| 一、分支机构人员庞大 | 28 |
| 二、按行政区划层层设置分支机构 | 29 |
| 三、部门重叠效率低下 | 31 |
| 第四章 国外商业银行组织架构的类型 & 模式 | 33 |
| 第一节 国外商业银行组织架构类型 | 33 |
| 一、类型 | 33 |
| 二、特点 | 34 |
| 第二节 国外商业银行的组织架构再造的基本趋势 | 34 |
| 一、国外商业银行组织架构的演变趋势 | 34 |
| 二、国外商业银行组织架构的演变的特点 | 41 |
| 第三节 国外商业银行组织架构再造的主导思想 | 43 |
| 一、总分行制 | 43 |
| 二、地区总部制 | 44 |
| 三、三类部门系统 | 44 |
| 四、大总行、大部门、小分行 | 46 |
| 五、以业务体系为重心的建立组织架构 | 46 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 第五章 国有商业银行组织架构再造的路径选择 ····· | 48 |
| 第一节 影响国有商业银行组织架构再造的要素 ····· | 48 |
| 一、环境因素····· | 48 |
| 二、战略因素····· | 48 |
| 三、技术因素····· | 49 |
| 四、过程因素····· | 49 |
| 五、组织因素····· | 49 |
| 六、未来因素····· | 49 |
| 第二节 国有商业银行组织架构再造原则 ····· | 50 |
| 一、组织设计的基本原则····· | 50 |
| 二、组织结构再造的设想····· | 50 |
| 三、组织架构再造思路····· | 51 |
| 第三节 国有商业银行组织架构再造模式的选择 ····· | 55 |
| 一、扁平化的网络型组织架构模式····· | 55 |
| 二、战略业务单位架构模式····· | 60 |
| 结 束 语 ····· | 64 |
| 参考文献 ····· | 66 |
| 致 谢 ····· | 68 |

CONTENT

| | | |
|----------------------|---|-----------|
| Chapter One | Introduction..... | 1 |
| Segment One | The background of selecting the task the resourceful significance ... | 1 |
| Segment Two | Some explication about the article..... | 4 |
| Chapter Two | The starting point of reengineering the organization structure of the state-owned commercial bank..... | 8 |
| Segment One | The summarization of the organization and the organization structure | 8 |
| Segment Two | The organization structure of commercial banks | 14 |
| Chapter Three | The present condition and problems of the state-owned commercial banks | 22 |
| Segment One | The simple history about the organization structure of the Chinese state-owned bank | 22 |
| Segment Two | The present conditions and characters of the organization structure | 25 |
| Segment Three | The problems exist in the organization structure of the state-owned commercial banks..... | 28 |
| Chapter Four | The types and model about the organization structure of the foreign commercial banks..... | 33 |
| Segment one | The types of the organization structure of the foreign commercial banks..... | 33 |
| Segment Two | The trends of the foreign commercial banks organization structure..... | 34 |

Segment Three The leading ideas about reengineering the organization structure of the state-owned commercial banks overseas..43

Chapter Five The selection of the organization structure of the state-owned commercial bank and how to reengineering the organization structure48

Segment One The essential factor of reengineering the organization structure of the state-owned commercial banks48

Segment Two The principles of reengineering the organization structure of the state-owned commercial banks..... 50

Segment Three The selective models of reengineering the organization structure of the state-owned commercial banks.....55

Conclusion64

References66

Postscript68

论 文 摘 要

论文着眼于市场经济环境下，现代商业银行组织架构再造研究，论文从一般现代企业组织架构特性的理论考察开始，进而分析作为特殊的现代企业——商业银行的组织架构特性，研究了中国国有商业银行组织架构的现状及其弊端，并在借鉴国外商业银行经验的基础上提出了我国国有商业银行组织架构再造的具体思路。本文具体分为以下几个部分：

一、简要说明研究背景、研究目的、国内外研究情况、研究思路、研究方法，并对全文的结构作简单介绍。

二、在对相关理论进行综述的基础上，对商业银行组织架构的概念进行理论考察。

三、国有商业银行组织架构的现状及其弊端研究。

四、国外一些著名商业银行组织架构的实践考察。通过对国外一些著名商业银行组织架构的考察与分析，总结出了国外各大商业银行在组织架构设计上的共性与差异性，为国有商业银行组织架构的再造提供借鉴意义。

五、国有商业银行组织架构再造的具体思路。借鉴国外商业银行组织架构，并结合国有商业银行的具体情况，指出国有商业银行在再造其组织架构时必须考虑原则。并在此基础上对国有商业银行组织架构安排的现实选择作了探索性的分析。

六、结论，国有商业银行组织架构再造应具备条件和措施。

关键词：国有商业银行 组织架构 再造

Abstract

Choosing the research of reengineering the organization structure of modern commercial banks under the market-economical environment as the foothold. The article, begin with a investment about the organization structure of modern enterprises. Then the article analysis the organization structure of the special enterprises in contemporary , which is called commercial banks by people. Through putting forward the existing organization structure of Chinese state-owned Commercial bank and its intrinsic defects. Then the article summarizes the organization structure of many foreign famous commercial banks. At the end of this dissertation. Chinese State-owned commercial bank. The article consists of six parts in detail.

Part1, the author describes some question briefly such as background, the intention, the train of thought, the methods of this research and so on.

Part2, on the basis of summarizing the related theories, the article puts forward an important opinion that you must define the organization of commercial bank before defining the organization structure of a commercial bank.

Part3, the condition and defect study of the existing organization structure of the Chinese State-owned commercial bank k.

Part4, study on the organization structure of some foreign famous commercial bank. The article summarizes something in common and some difference in designing organization structure after analyzing several famous foreign commercial bank.

Part5,on the of analysis the opportunities and restrained conditions .which

will appear in the reformation of the organization structure of the Chinese State-owned commercial bank. The article has a inquisitional analysis about the realistic selection of the organization structure of the Chinese State-owned commercial bank.

Part6, raise the concrete method of the reengineering of the organization structure of the Chinese State-owned commercial bank. After study on the organization structure of some famous foreign commercial bank, We combine it with the specific situations of the Chinese State-owned commercial bank. At last we points out some principles, which we should consider in the reengineering of the organization structure of the Chinese State-owned commercial bank .

key word: The state-owned commercial bank; Organization structure ;
Reengineering.

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导 论

组织架构是指组织将资源组合在一起完成特定目标的方式。组织架构在很大程度上决定了商业银行的资源配置效率、运作成本以及核心竞争力。随着经济环境的发展变化，国有商业银行原有的按业务设立机构与职能部门的组织架构已难以适应新的竞争环境。分工体系不健全、效率低下已成为国有商业银行组织架构突出的问题。因此，对国有商业银行组织架构再造进行研究，有着重要的现实意义。

本文拟根据组织架构的理论原理，并在借鉴和总结国外一些商业银行组织架构模式的经验基础上，从分析国有商业银行组织架构的现状、存在问题入手，对国有商业银行组织架构再造的对策和思路，提出自己的建议和意见，供大家参考。

第一节 选题背景及研究意义

一、全球金融自由化的影响

20世纪80年代，随着金融监管的放松和全球金融自由化的发展，社会资金供给日益丰富，商业银行从卖方市场地位转到买方市场地位，众多的非银行金融机构扩大业务范围，将其触角伸向商业银行的传统业务领域，相互之间的业务竞争日趋激烈，盈利空间不断缩小，过去那种以产品主导型的组织架构模式已难以适应现代市场机制和发展的要求，必须转向以客户为中心，为目标市场提供有差别化和高效的金融服务。同时全球经济金融一体化的发展迫使银行适应企业全球扩张的需要，为企业提供全方位的金融服务。需要银行不断推出新金融产品以适应企业参与全球竞争的需要。因此，国有商业银行要实现与国际惯例接轨，就应在借鉴国外商业银行组

织架构改革成功经验的基础上, 结合实际加快进行组织架构再造, 以适应形势发展的需要。

二、金融创新浪潮的影响

当今世界经济格局中各国经济一体化成为主要潮流, 各主要发达国家的商业银行在金融工具和金融制度创新上发生了巨大而深刻的变化, 一种以“客户为中心, 市场为导向, 效益为目标”扁平化的组织架构被广泛运用, 并逐渐形成国外商业银行组织架构再造的趋势。国有商业银行要顺应改革创新, 就应改变原有体制下组织架构的模式, 结合国有商业银行的现状, 进行组织架构再造

三、中国加入 WTO 带来的冲击

加入 WTO 后, 外资银行大举进入中国市场, 形成与国内银行业的竞争态势, 我国银行也要走出国门, 直接参加国际金融市场的竞争。因此, 国有商业银行的改革已经到了一个关键的时刻, 如果不加快变革创新的步伐, 不遵循国际银行业的通行规则、运行模式和体制, 就不能扭转银行自身经营的颓势, 就不能适应加入 WTO 后金融开放的新形势, 就不能满足国有企业对银行的需求。要应对 WTO 的严峻挑战, 从根本上说就是要大力提高国有商业银行的核心竞争力。目前影响国有商业银行核心竞争力的因素很多, 其中组织架构不合理是一个非常重要的方面。因此, 能否抓住机遇, 对组织架构进行再造, 努力提高综合竞争力, 直接关系到国有商业银行的生存和发展。

四、现代商业银行经营管理的客观要求

现代商业银行管理的核心是风险管理。要做好风险管理, 实现银行稳健经营, 必须建立起与之相适应的银行组织架构, 并借助于这种组织架构来贯彻执行银行董事会的战略决策, 全面有效地实施银行高级管理层的经营理念、经营方针和经营决策, 最终实现银行的战略目标。国外商业银行在

不断完善银行经营管理过程中,为适应市场发展,更有效地节省成本和更高效地强化银行管理,需对银行组织架构不断进行调整和优化,建立起管理层级扁平化、部门架构优化的现代银行组织架构。因此,国有商业银行要强化管理,提高经营效率就要改革原有明显滞后于现代市场经济发展的组织架构。

五、电子信息技术的发展

随着高速发展的现代电子信息技术在银行中的广泛运用。信息技术发展日新月异,金融电子化手段不断翻新,自动柜员机等自助设备日益便利化,电话银行、企业银行、家庭银行、网络银行、环球银行金融电讯等也都随着客户需求的变化应运而生。以客户为中心,提供便利、快捷、质优的金融服务正在成为现实。因此,国有商业银行为适应现代电子信息技术发展带来的变化,应尽快利用信息技术对组织架构进行再造。

总之,商业银行作为现代市场经济中的金融主体,在金融体系中一直占有重要的地位。国有商业银行在整个金融体系乃至国民经济中具有特殊的地位,其经营质量的好坏不仅影响到自身的生存和发展,而且关系国家和社会稳定。因此,国有商业银行的研究也就成为一个重要的课题。其中一个重要的研究问题就是如何在激烈的竞争中获取竞争优势。诚然,竞争优势的获得源于国有商业银行采用了正确的战略,而要将战略付诸实施则必须有适当的组织管理加以配合,而组织架构,作为一家银行经营风格和战略思想的具体体现,则是保证有效管理的基础和框架。

目前,国有银行的组织规模、经营领域、产品种类、市场范围都随着新战略的实施发生变化,可组织架构却基本上沿用计划经济时期形成的组织架构模式。尽管这种组织架构对国有商业银行的发展做出过一定的贡献,但随着外部环境和内部条件的变化,这样的组织架构已难以形成内部活跃的创新力,也没有足够的经营能力提升对金融服务的供给能力,已难以适

应市场的需求，其弊端也日益显露，逐渐成为国有商业银行发展的一个障碍。因此，对国有商业银行组织架构再造问题的研究就变得非常紧迫和必要。通过对国有商业银行组织架构现状入手，在总结各国经验的基础上，提出国有商业银行组织架构再造的思路。本文希望通过研究达到下列目的：

- (1) 分析国有商业银行现行组织架构的现状及其弊端。
- (2) 了解评价借鉴国外商业银行组织架构设计及其发展趋势。
- (3) 提出国有商业银行组织架构再造的对策和思路。

第二节 本文的几点问题说明

一、国内外研究情况

组织架构对银行经营的成败具有关键的作用，国内外的理论界和实践家对此都作了不程度地研究。国外对此研究比较早且比较深，这也是国外一些商业银行能保持持续竞争力的一个原因。早在20世纪80年代初，受企业再造(Reengineering the corporation)理论的影响，银行再造理论应运而生，许多银行家都纷纷对其银行进行彻底再造，而其中的一个主要内容就是银行组织架构的再造。在我国，谢平、焦瑾璞的《中国商业银行改革》对国有商业银行组织架构再造提出总体思路。郑先炳的专著《西方商业银行最新发展趋势》全面系统地介绍了西方商业银行组织架构再造的发展趋势。王先玉等的《现代商业银行组织管理与人才管理》则对组织及组织架构设计的相关理论作了全面阐述。同时，参阅了王锋的《关于我国商业银行内部组织架构创新的思考》(新金融, 2002, (3))、朱枫的《国有商业银行组织架构再造研究》(投资研究, 2003, 2)、陆晓明的《银行全球业务发展的新型组织架构》(国际金融研究, 2004, 2)、程超英的《对城市行管理层级扁平化改革的若干思考》(现代商业银行导刊, 2004, 2, 23)等学者文章中也对我国国有商业银行组织架构再造提出的若干创新的建议和意见。

二、研究思路及方法

本文以国内外的有关理论为指导,从组织学、管理学、金融学、等角度对该课题进行分析。在研究过程中,贯穿理论与实践相结合、一般性与特殊性相结合、逻辑与历史相结合的思考方法,以求达到预期的研究目的。具体是:

1、一般与特殊相结合,在论述组织架构再造的一般性原则“应该是什么”的前提之下,着重论述国有商业银行组织架构再造的原则“应该是什么”,并通过分析给出一个具体的结论。

2、历史与现实相结合,任何事物的存在总有它的合理性,国有商业银行亦不例外,银行组织架构再造只有通过分析它过去是什么,现在是什么,为什么会这样,才能提出通过再造“应该是什么”。

3、国内与国外相比较,正是有国外银行组织架构再造的成功经验,才促使我们思考要运用与借鉴,但中国又有具体国情,通过相比较,我国国有银行组织架构的成功再造应当有区别于国外银行组织架构再造,再造出自己的特点。

4、系统的观念贯穿全文,国有商业银行发展到今天,已是一个巨大、错综复杂系统,任何一项的局部修补已无济于事,组织架构是它的身躯,流程犹如它的血液,信息系统犹如它的神经系统,而组织文化则犹如它行动的世界观,银行组织架构再造如果不从整体的观念考虑,那么,这种理论也是不完整的。因此,研究要用全面系统的观点对国有商业银行组织架构进行分析,提出再造思路。

三、研究内容及创新

本文主要内容有六个方面

1、导论,简要说明研究背景、研究目的、国内外研究情况、研究思路、研究方法,并对全文的结构作简单介绍。

2、在对相关理论进行综述的基础上,对商业银行组织架构的概念进行理论考察。

3、国有商业银行组织架构的现状及其弊端研究。

4、国外一些著名商业银行组织架构的实践考察。通过对国外一些著名商业银行组织架构的考察与分析,总结出了国外商业银行在组织架构设计上的共性与差异性,为国有商业银行组织架构的再造提供借鉴和参考。

5、国有商业银行组织架构再造的具体思路。借鉴国外商业银行组织架构的模式,并结合国有商业银行的具体情况,指出国有商业银行在再造其组织架构时必须考虑原则。并在此基础上对国有商业银行组织架构安排的现实选择作了探索性的分析。

6、结论,提出国有商业银行组织架构再造必须具备的条件和完善的措施。

本文的创新之处在于:一是在总结借鉴国内外商业银行组织架构再造实践的基础上,提出在国有商业银行可广泛实行一种新的组织架构模式——扁平化的网络型模式;二是在研究分析评价国外商业银行组织架构再造的发展趋势的基础上,提出在国有商业银行采用战略业务单元这种新型组织架构模式的设想和建议。并阐述了与之配套的条件。

四、几点限定

1、本文的国有商业银行是特指中国工商银行、中国农业银行两家国有独资商业银行和中国银行、中国建设银行两家国有股份制商业银行。

2、本文的国有商业银行组织架构研究不涉及产权制度安排。集中讨论的是在既定的产权架构下,国有商业银行组织架构的再造。

五、研究的不足

1、对组织架构的研究还不够深入,而只是重点分析思考了笔者个人认为很重要的问题。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库